

**A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM EGYETEMI  
KÖNYVTÁRÁNAK SZERVEZETI KULTÚRÁJA  
(A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS ÖSSZEGZÉSE)**



**Összeállította: Figula Anikó  
EK igazgató**

Győr  
2014

<b>Bevezetés</b>	<b>3. o.</b>
<b>1. Könyvtári stratégia, menedzsment</b>	<b>4. o.</b>
<b>2. Könyvtári szolgáltatások, használói elégedettség</b>	<b>7. o.</b>
<b>3. Kommunikáció</b>	<b>9. o.</b>
<b>4. Motiváció, elégedettség</b>	<b>10. o.</b>
<b>5. Munkatársi kapcsolatok, viszonyok</b>	<b>11. o.</b>
<b>Összegzés</b>	<b>12. o.</b>
<b>Melléklet</b>	

## Bevezetés

*„Egy szervezet célja, hogy képessé tegyen mindennapi embereket nem mindennapi dolgok megtételére”*

*(Peter Drucker)*

A „Könyvtári minőségfejlesztés 21” projekt keretében 2009-ben kérdőíves felmérést végeztünk a szervezeti kultúra értékelésére. Célja az volt, hogy a szervezeti kultúra tudatosításával, befolyásolásával felkészüljünk, illetve elősegítsük az új, épülő könyvtár szervezeti működésének hatékonyságát. Fő célunk egy tudatos szervezeti kultúra kialakítása volt, ahol minőségi munkavégzés folyik az erőforrások hatékony kihasználásával.

A Könyvtár életében a 2011-es év nagy mérföldkő volt. A TIOP 1.3.1 projekt komplex egyetemfejlesztése tette lehetővé egy új, modern minden igényt kielégítő könyvtár építését. Az építéssel párhuzamosan a szolgáltatásokat a használók igényeihez és a kor követelményeihez igazítva folyamatosan fejlesztettük. Ehhez a TÁMOP 3.2.4 projekt „A Széchenyi István Egyetem Egyetemi Könyvtárjának útja a web 2.0-ás szolgáltatás felé” című pályázat adta meg a lehetőséget.

Az Egyetemi Könyvtár tudásközvetítő, tudásmegosztó tevékenysége 2012-es évben alakult ki véglegesen. 2014-ben került sor a szervezeti kultúra újabb felmérésére. A két kérdőívben 95%-ban ugyanazok a kérdések szerepeltek, de a bekövetkezett változások szükségessé tették, hogy néhány újabb kérdés is szerepeljen a kérdőívben. Mindkét kérdőívben egy ötfokú skálán kellett válaszolni a feltett kérdésekre (1= a legkevésbé ért egyet veled, 5=teljes mértékben egyet ér veled). Az előző kérdőívet 12-en, a jelenlegit 17-en töltötték ki.

## 1. Könyvtári stratégia, menedzsment

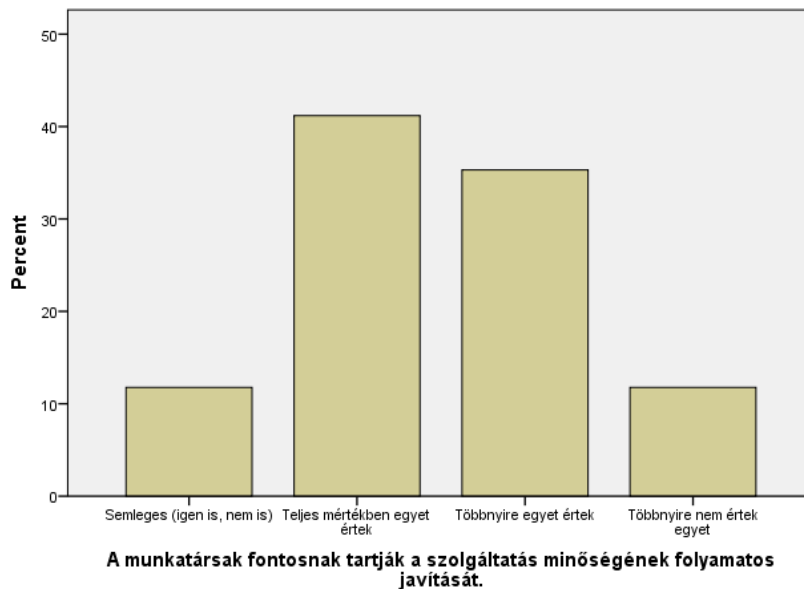
A kérdőív első része a stratégiával, a menedzsmenttel foglalkozik. Az első két kérdésre a válaszok eléggé egybehangzóak voltak. A munkatársak úgy gondolják, hogy a könyvtár céljaival, küldetésével tisztában vannak. A válaszadók közül 15 fő (88%) teljes mértékben és 2 fő (12%) többnyire egyetért a kijelentéssel. Minimálisan, de árnyaltabb a helyzet a stratégiát illetően. 13 fő (76%) teljes mértékben, 4 fő (24%) többnyire egyetért a könyvtár stratégiájával. A könyvtár stratégiai terve 2009-2012-re készült, új stratégiai tervet pedig még nem készítettünk. Ennek elkészítése a 2014-es év feladata lesz. Valószínű, hogy ezért is születtek erre a kérdésre a válaszok az 1. ábrán látható módon. Ugyan a kollégák ismerik a tervet, a célok megvalósításáért is lehetőleg mindent megtesznek, de a stratégiai tervünk nagyrészt nélkülük készült el, mivel a 2012 óta a könyvtár dolgozóinak szinte a fele kicserélődött. 5 fő nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben, 8 fő, hogy többnyire, 1-1 fő egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy az elképzeléseit a tervekkel kapcsolatban meghallgatták. 2 fő számára pedig közömbös volt ez a kijelentés.



1. ábra

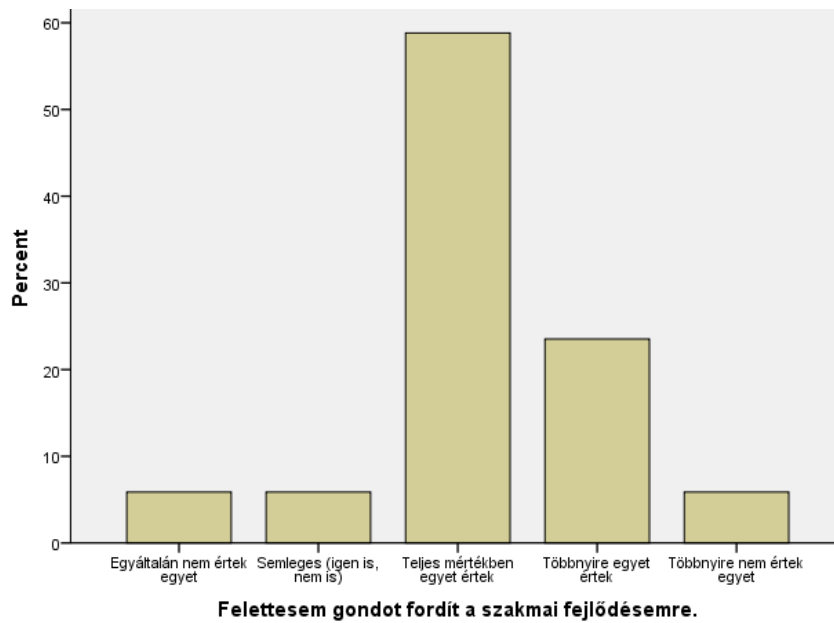
Egyik legfontosabb stratégiai célunk a minőségi szolgáltatások biztosítása (14. kérdés). Sajnos még mindig van olyan munkatárs, aki ezt nem tartja fontosnak, vagy közömbös ezzel kapcsolatban (2-2 fő). Összességében a kérdőívet kitöltők 76 %-a számára fontos ez. A könyvtárban a minőséget a szolgáltatások nyújtásának környezete, a szolgáltatást nyújtók

magatartása, felkészültsége jelenti. Egy ilyen kis közösségben, ahol összességében 18 fő dolgozik, bizony a 2-2 fő sok. A mi esetünkben a környezet valóban minőségi, így tehát a munkatársak magatartása és felkészültsége az, ami esetleg gátolja a minőségi szolgáltatás javítását, vagy netán nálunk már nincs mit változtatni? Ez majd kiderül akkor, ha a használói elégedettségmérés eredménye is meglesz.



2.ábra

A 7-es és a 44-es kérdés között némi ellentmondást lehet felfedezni. A 7-es kérdés alapján az látszik, mintha a kollégák közül 3 fő nem kapna lehetőséget arra, hogy szakmailag tovább fejlődjön (3. ábra), a 44-es kérdésnél három fő esetében úgy látszik, mintha nem is foglalkoznánk a munkatársak képzésével (4. ábra).



3.ábra



4. ábra

Mindkét kérdés esetében a munkatársak több mint 80%-a mondja azt, hogy a képzésre/továbbképzésre nagy hangsúlyt helyezünk. Bátran mondhatom, hogy mindenkinek van lehetősége arra, hogy szakmailag fejlődjön. Természetesen sok mindent figyelembe kell itt is venni. Az elmúlt öt évben miután megszűnt a központi továbbképzési támogatás, a TÁMOP pályázatok adtak lehetőséget a továbbképzésekhez. A mi könyvtárunkban is a TÁMOP 3.2.4. pályázat adott arra lehetőséget, hogy aki szeretett volna, az részt vehetett az általa kiválasztott továbbképzésen. Szaknyelvi tanfolyam, biblioterápia, OKJ-s, Web-es szolgáltatások és a minőségbiztosítással kapcsolatos képzések voltak népszerűek. Mellette két-két munkatársunk MA képzésre is járt Szombathelyre. Valamennyien tapasztaltuk, hogy a helyettesítés – mivel nagyon kevesen vagyunk- megoldása milyen nehézségeket okozott. Ezért is tartom fontosnak, hogy a továbbképzések is tervszerűen történjenek. El kell azt is mondani, hogy ez alatt az idő alatt négy kolléga mesterdiplomát, három kolléga segédkönyvtáros oklevelet szerzett. Viszont szomorúan tapasztaltuk, hogy a Könyvtári Intézet által meghirdetett akkreditált képzések esetében többszöri nekifutás ellenére sem sikerült részt vennünk, mivel nem volt elég jelentkező, nem indították a képzést.

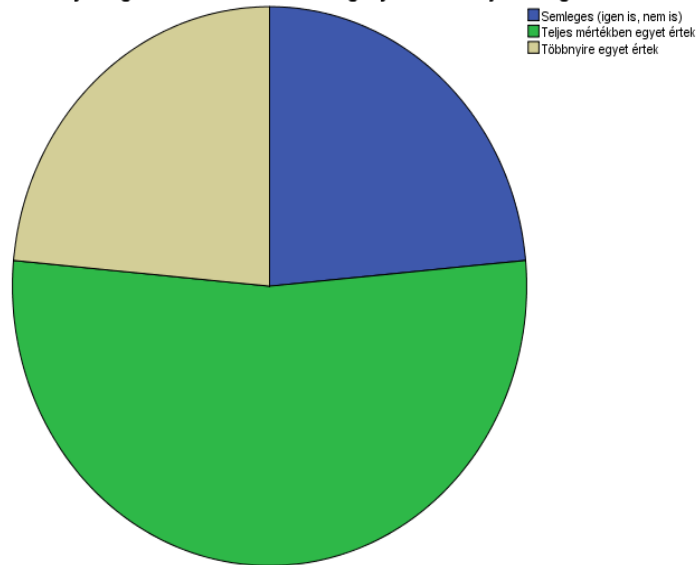
Az akkreditált képzések mellett teljes mértékben támogattuk azokat a kollégákat, akik a Vándorgyűlésen, a NetWork Shop-on, egyéb országos továbbképzésen, vagy az egyetem által szervezett nyelvórákon részt kívántak venni. Tehát a munkatársaknak van lehetősége képzésre, továbbképzésre menni. A lehetőséggel élni kell!

## **2. Könyvtári szolgáltatások, használói elégedettség**

A használó elégedettségéért mi, munkatársak nagyon sokat tehetünk. A használó szempontjából alapkövetelmény a kulturált környezet, megfelelő szakmai ismeret, megfelelő kiszolgálás (udvariasság, kommunikáció). 2011. március 1-jén nyitottuk meg az új könyvtárat. Ezzel egy időben a szolgáltatásaink is megújultak, minőségileg jobbak lettek, és alkalmazkodva a kor igényeihez számos új szolgáltatást vezettünk be. 2011 őszén a használók körében végeztünk használói elégedettségmérést, melynek eredménye jól tükrözi a kollégák hozzáállását, szakmai munkájának elismerését, szolgáltatásaink igénybe vételét.

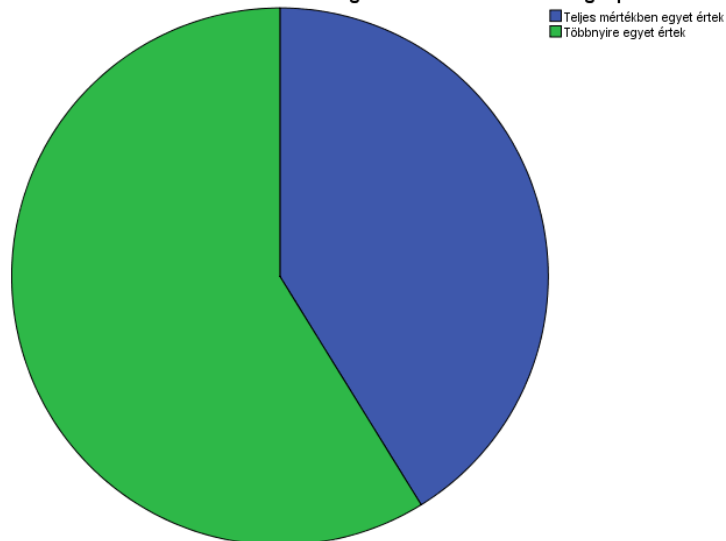
Ennek fontosságát a munkatársak is érzik, és odafigyelnek arra, hogy a használók véleményét, igényeit minél jobban megismerjék (8. kérdés). A kérdőíves felmérésen túl azt gondolom, hogy a személyes beszélgetés is lehetőséget ad erre. Az ábra jól tükrözi a véleményeket. A válaszadók 53%-a teljes mértékben, a 23%-a többnyire egyet ért az állítással.

A könyvtár gondot fordít a használók igényeinek minél jobb megismeréséhez.



Ehhez fontos, hogy valamennyi munkatárs időben megkapjon minden fontos információt, tájékozott legyen a könyvtár szolgáltatásait illetően, tudjon ajánlani megfelelő szolgáltatást. A kérdőívből az derül ki, hogy a munkatársak a munkájukhoz minden szükséges információt megkapnak (13. kérdés). 9 fő többnyire, 8 fő teljes mértékben egyetért ezzel az állítással.

A munkámhoz minden szükséges információt időben megkapok.



A 32, 33, 34-es kérdés arra vonatkozott, hogy a munkatársak ismerik-e a könyvtár szolgáltatásait, felhívják rá a figyelmet illetve szívesen ajánlják-e. A válaszokból az derül ki,



hogy a munkatársak biztos tudással rendelkeznek ezen a téren, és bátran ajánlják is a könyvtár szolgáltatásait, fontos, hiszen ha a használók nem kapnak megfelelő információt, akkor nem is igénylik a szolgáltatásokat.

### 3. Kommunikáció

Az Egyetemi Könyvtárban havonta egy alkalommal munkatársi értekezletet tartunk, ahol az előző hónap eseményeiről beszámolót tartanak a vezetők és a munkatársak egyaránt. Belső levelező listán az aktuális információkat esetenként többször is megkapják. Telefonon, személyesen, e-mailben is kapnak tájékoztatást. Ezeket a csatornákat akkor vesszük igénybe, ha csak egy-egy embert érint az adott információ.

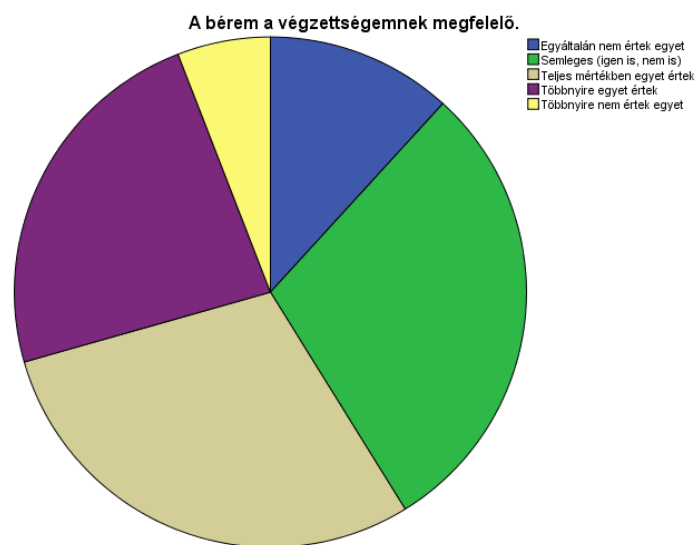
Fontosnak is tartják, hogy naprakész információval rendelkezzenek (17. kérdés), és rendelkeznek is a munkájukhoz szükséges információkkal (25. kérdés).

Ennek ellenére arra a kérdésre, hogy a kommunikáció megfelelő a könyvtárban (24. kérdés) nagyon eltérőek a vélemények. A válaszadók közül 5,8% egyáltalán nem ért vele egyet, 23,5% többnyire nem ért egyet, 11,8% semleges, 41,3% egyetért vele és csak 17,6% ért vele egyet teljes mértékben. Ez kérdések egész sorát veti fel. Ha megvannak a megfelelő fórumok, ha megkapják a megfelelő információkat a munkatársak a munkájukhoz, ha naprakész információval rendelkeznek, akkor hol a hiba? Mindenképpen foglalkozni kell vele, meg kell keresni a probléma forrását és tervet kell kidolgozni a hiba kiküszöbölésére. Az sem mindegy, hogy ki mit ért megfelelő kommunikáció alatt.



## 4. Motiváció, elégedettség

A munkatársak viselkedését nagyban befolyásolja a motiváció. Minden intézményben vannak, akik mindent beleadnak a munkába és vannak, akik nem. A munkatársak között van egy mag, akik mindent megtesznek a célok elérésében, „meglovagolják a kihívásokat”, miközben a többiek ezzel nem foglalkoznak. Azt gondolom, hogy a legfőbb motiváló erő a mai napig a pénz. Ezt bizonyítja az is, ahogy a 19-es kérdésre megoszlanak a válaszok. A bért törvény szabályozza, és azt gondolom, hogy joggal elégedetlenek a munkatársak a bérükkel.



Az elmúlt években a kötelező béremelésen kívül béremelésben a munkatársak sajnos nem részesültek. Ugyanakkor nagytöbbségében az a vélemény, hogy a munkatársak munkáját elismerjük (20. kérdés), a kimagasló munkát valamilyen módon jutalmazzuk.



A munkafeltételek javulása, a környezet, az infrastruktúra mind-mind hozzájárul a teljesítmény javulásához, erős motivációs tényezőként van jelen. Kényszerűségből ugyan, de a munkaköröket is „gazdagítottuk”. Ezzel elértük azt, hogy a munkatársak több munkaterületen is kipróbálhatják magukat. az új feladatokat szívesen látják el, ezáltal új és új ismereteket szereznek. A munkakörök bővítése szükségessé teszi azt is, hogy minél jobban együtt dolgozzanak a munkatársak. Ezért is tartják fontosnak a folyamatos tanulást, amely esetében gyakran egymástól is tanulnak.

Minden év májusában valamennyi munkatárs éves tevékenységét minősíteni kell 4 területen: Szakmai feladatellátás; pontosság, gondosság, precizitás; önállóság, kezdeményezőkézség; kooperativitás. Az értékelés motiváló lehet mindenki számára. Ahhoz, hogy az értékelését el tudja fogadni a munkatárs, szükséges egy bizonyos önértékelés is. A motiváció hathat pozitívan is, de hathat negatívan is.

## **5. Munkatársi kapcsolatok, viszonyok**

A jó munkahelyi légkör minőségi munkát végző munkatársakat eredményez. A munkatársak egymáshoz való viszonyára jellemző, hogy inkább csak munkahelyi kapcsolat van közöttük. ezt hat fő jelezte. Kilenc fő igazából nem tudta eldönteni, hogy a közöttük lévő kapcsolat az csak munkatársi, vagy baráti. A nagytöbbség szívesen jár be dolgozni a könyvtárba, ez csak két fő számára semleges.

A 28. 29. kérdés azt gondolom, hogy ebben a kérdéscsoportban sok mindenre választ ad.

Hat fő gondolja úgy, hogy nem fogadjuk el egymás gyengeségeit, ugyanakkor a munkatársak között a kapcsolatot jónak ítélik meg. Szerintem itt ellentmondás van. Akkor bizony nem lehet a kapcsolat sem jó a munkatársak között. A szervezeti kultúránk leggyengébb pontjaként lehet a munkatársi kapcsolatot tekinteni. Sajnos a kis létszám és a növekvő szolgáltatás egyre kevésbé teszi lehetővé a közös összejöveteleket, vagy nem vesznek rajta részt a munkatársak.

A felmerülő problémákról a munkatársak több mint 70%-a úgy gondolja, hogy őszintén beszélhet. Ez szerintem elsősorban a vezetőnek szól és nem az egymás közötti viszonyoknak. Figyelembe vesszük a munkatársak személyes és magánjellegű igényét, kérését. Segítünk, amiben tudunk. Alkalmazzuk a rugalmas munkarendet, ezzel is hozzájárulva a jobb munkahelyi légkör megteremtéséhez.

## Összegzés

A szervezeti kultúra alakítása nagyban múlik a munkatársakon is. Az új könyvtárba való költözés a szervezeti kultúrában is változást eredményezett. A munkatársak a nagy terek, távolságok miatt eltávolodtak egymástól. A két osztály nem látja át egymás munkáját, sőt esetenként nem is ismerik el egymás munkáját. A projektekhez kialakult teamek viszont jól tudnak együttműködni. Jellemző, hogy ha közös feladatmegoldás van, akkor viszont összetart a csapat, Ennek legszebb példája a költözés volt. A vezető legfőbb feladata a fiatalok és az idősebb korosztály között megteremteni az összhangot. Tudatosítani kell, hogy mindenki tanulhat a másiktól, függetlenül attól, hogy ki hány éves. Vannak, akik nem tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, s ezáltal nem feltétlenül érzi biztonságban magát a munkahelyén. A modern könyvtárban új típusú feladatok is megjelentek, amelyekhez új kompetenciák megszerzése volt szükséges, de erre nem mindenki volt képes.

Elmondhatjuk, hogy mindenképpen egy olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amely az egyetem szervezeti kultúrájához illeszkedik. Alkalmazkodik a változásokhoz, úgy hogy a használói igényekre alapozott minőségi szolgáltatás nyújtása legyen a cél. Mindemellet törekednünk kell arra, hogy a munkatársak érezzék azt, hogy a szervezet biztonságot, stabilitást nyújt, ahol mindenki megtalálja a helyét.